

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CRM – *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* EM AGÊNCIAS DE
TURISMO: SUGESTÕES PARA A EMPRESA BEAUTIFUL TRIP TURISMO**

Autora: Débora Mortari Gimenes

**Projeto Técnico apresentado à Universidade
Federal do Paraná para obtenção de título de
Especialista em Gestão Empresarial.**

Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique Muller Prado

**CURITIBA
2006**

AGRADECIMENTOS

Agradeço à proprietária da empresa estudada, pela atenção durante a realização deste trabalho; à UFPR, que me proporcionou ensino de qualidade; aos professores do Curso de Especialização em Gestão Empresarial, pela dedicação em sala de aula; e a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

RESUMO	v
APRESENTAÇÃO	vi
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVO.....	3
1.1.1 Objetivo Geral.....	3
1.1.2 Objetivos Específicos	3
1.2 JUSTIFICATIVA	4
1.3 RESTRIÇÕES ÀS PROPOSTAS.....	7
1.4 METODOLOGIA.....	7
1.4.1 Delimitação e <i>design</i> da pesquisa	7
1.4.2 Delineamento da pesquisa	8
1.4.3 Dados: coleta e tratamento.....	8
2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	9
2.1 MARKETING DE SERVIÇOS	9
2.2 TURISMO	11
2.2.1 Mercado turístico: oferta e demanda	11
2.2.2 Canal de distribuição e agências de turismo.....	14
2.3 MARKETING TURÍSTICO	16
2.4 MARKETING DE RALACIONAMENTO	21
2.5 CRM – <i>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</i> EM AGÊNCIAS DE TURISMO.....	22
3 A EMPRESA	28
3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA	28
3.2 DESCRIÇÃO GERAL	28
3.3 O CRM – <i>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</i> NA EMPRESA BEAUTIFUL TRIP TURISMO	30
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS REALIZADAS	34
4.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS DAS PESQUISAS SECUNDÁRIAS	34
4.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS DA PESQUISA PRIMÁRIA.....	35

5 CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT EM AGÊNCIAS DE	
TURISMO: SUGESTÕES PARA A EMPRESA BEAUTIFUL TRIP TURISMO	38
5.1 CONSIDERAÇÕES PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO DE MARKETING DE	
RELACIONAMENTO COM O CLIENTE NA EMPRESA BEAUTIFUL TRIP	
TURISMO.....	38
5.2 SUGESTÕES DE CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT PARA	
A EMPRESA BEAUTIFUL TRIP TURISMO	39
5.3 INDICAÇÃO DO GESTOR DO CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP	
MANAGEMENT NA EMPRESA BEAUTIFUL TRIP TURISMO.....	41
5.4 TEMPO DE EXECUÇÃO	42
6 SÍNTESE E RECOMENDAÇÕES	43
REFERÊNCIAS.....	45
DOCUMENTOS CONSULTADOS	47
APÊNDICE 1 – FICHA SÍNTESE DO ROTEIRO PARA ENTREVISTA	48
APÊNDICE 2 – ROTEIRO PARA ENTREVISTA.....	50
APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO.....	52

RESUMO

Este trabalho discorre sobre estratégias de CRM – *Customer Relationship Management* em agências de turismo. Este é um novo conceito de gestão, indispensável para as empresas que querem aumentar a qualidade do atendimento aos clientes visando sobreviver no competitivo mercado da atualidade. Através da exposição e da análise da realidade do CRM na empresa Beautiful Trip Turismo, a autora procura apontar pontos negativos e pontos a melhorar nas estratégias adotadas pela empresa.

Palavras-chave: turismo, agência de turismo, marketing turístico, marketing de relacionamento, gestão, cliente, CRM – *Customer Relationship Management*.

APRESENTAÇÃO

Este trabalho acadêmico é um projeto técnico de implantação de estratégias de CRM – *Customer Relationship Management* na agência de turismo Beautiful Trip.

O tema CRM – *Customer Relationship Management* em agências de turismo foi escolhido porque é uma forma de gestão moderna e que, se bem aplicado, resulta em muitos benefícios para as empresas. As agências de turismo estão enfrentando atualmente forte concorrência de outros canais de distribuição, principalmente a *Internet*. Desta forma, a atualização destas empresas com relação às novas tecnologias de administração e marketing é decisivo para a continuidade no mercado.

Esta pesquisa foi realizada na empresa Beautiful Trip Turismo, pois esta é uma empresa que está em expansão e, também, porque a proprietária da empresa mostrou bastante interesse em adquirir maiores conhecimentos sobre o tema da pesquisa.

Após a revisão teórico-empírica, foi realizada uma análise do CRM na empresa para que, por fim, fosse possível fazer sugestões para a empresa em questão.

Este trabalho é, portanto, destinado aos proprietários e futuros proprietários de agências de turismo, aos estudantes de turismo, aos colaboradores de agências de turismo e a quem possa interessar.

1 INTRODUÇÃO

O turismo, como uma das formas de lazer, constituiu no século XX um fenômeno marcante e seguirá crescendo. Nas últimas décadas, despertou ainda mais a atenção de estudiosos, governantes e empresários do setor.

O momento econômico atual está vivendo uma era de concorrência e competição acirrada dentro de um ambiente globalizado e, neste ambiente, o mercado vem descobrindo que tratar bem os clientes é um dos caminhos para alcançar um crescimento estável e lucrativo (BROWN, 2001).

A oferta de informações já disponibilizada até então pelos meios tradicionais de comunicação somadas à *Internet* e as facilidades que esta tem proporcionado aos turistas e prospectivos turistas, tem causado um grande impacto nos serviços oferecidos e prestados pelas agências de turismo, tanto em relação ao tratamento dado aos clientes quanto à confiabilidade no produto turístico oferecido.

A distribuição de produtos/ serviços no setor turístico por meio da *Internet* está sofrendo uma revolução, uma vez que o fornecedor pode entregar o serviço diretamente ao consumidor sem necessidade da intermediação, tornando ágil, desta maneira, todo o processo de entrega do serviço, com diminuição dos custos, beneficiando o consumidor.

Assim, cresce o número de organizações que adotam a estratégia de *Customer Relationship Management* - CRM, que pode ser brevemente definida aqui como a aplicação prática dos valores e estratégias do marketing de relacionamento, movendo o cliente para o centro do negócio de uma organização.

O presente projeto técnico trata de estratégias de CRM em agências de viagens e turismo, um assunto pouco abordado, tanto teoricamente quanto na prática do planejamento e gestão de empresas turísticas, especialmente no Brasil.

Assim sendo, sentiu-se a necessidade de se realizar uma pesquisa acerca do tema, ação motivada pela conversa informal entre a autora deste projeto e a proprietária da agência de turismo objeto de estudo. Desta forma, foi definido que o problema a ser solucionado era identificar as estratégias e ações de CRM

desenvolvidas pela agência e como podem ser ampliadas e aprimoradas de modo a agregar maior valor para a qualidade dos serviços prestados aos clientes, através da comprovação ou não das seguintes situações hipotéticas:

- a) a empresa desenvolve ações de CRM;
- b) a empresa não desenvolve ações de CRM;
- c) as ações de CRM desenvolvidas na empresa estão mal dimensionadas e não são operacionalizadas constantemente e corretamente;
- d) as ações de CRM desenvolvidas na empresa foram corretamente dimensionadas e são operacionalizadas constantemente e corretamente.

Inicialmente, portanto, imaginou-se que houvesse uma teoria, na literatura existente, que fosse suficiente para embasar propostas pontuais de estratégias de CRM para agências de turismo, fato este que não foi confirmado. Assim, as propostas foram embasadas em estratégias de CRM para organizações em geral.

Para tanto, o capítulo 2 apresenta os resultados da pesquisa secundária, através de busca em bibliografia, documentos, *sites*, publicações em geral. Trata de marketing, marketing de serviços, turismo (mercado turístico, oferta e demanda, canais de distribuição e agências de viagens), marketing turístico, marketing de relacionamento e CRM – *Customer Relationship Management* em agências de turismo, portanto apresenta um embasamento teórico sobre o tema geral, buscando definir uma lógica que direcione a análise dos capítulos subseqüentes.

O terceiro capítulo versa sobre a empresa objeto de estudo deste projeto e sobre suas estratégias de CRM, isto é, os resultados da pesquisa primária, a qual consistiu em entrevista direcionada à proprietária da agência estudada e aplicação de um questionário. Assim, são expostos alguns aspectos gerais da empresa, seguido de uma descrição das ações de CRM desenvolvidas. Com base nestes resultados, seguiu-se ao capítulo referente à análise da situação.

O quarto capítulo, portanto, apresenta uma análise da confrontação entre os resultados da pesquisa primária e da pesquisa secundária. A análise da situação irá embasar as propostas que seguem no capítulo seguinte.

O quinto capítulo apresenta as propostas direcionadas para o nível estratégico da agência de turismo estudada.

O sexto e último capítulo é uma síntese do projeto e, ainda, traz algumas recomendações de pesquisas futuras.

Assim se estrutura este trabalho, que propõe uma reflexão para este tema de suma importância no contexto do planejamento estratégico de empresas turísticas e que, muitas vezes, acaba sendo preterido por falta de vontade dos executivos ou mesmo por falta de um contexto teórico que possa direcionar as ações referentes ao CRM em agências de turismo.

1.1 OBJETIVO

1.1.1 Objetivo Geral

Agregar maior valor para a qualidade dos serviços prestados aos clientes da agência de turismo Beautiful Trip através do aprimoramento e ampliação das estratégias e ações de CRM – *Customer Relationship Management*.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) diagnosticar e caracterizar as ações de CRM existentes na empresa em questão;
- b) identificar os pontos positivos e os pontos a melhorar da estratégia de CRM da empresa;
- c) propor melhorias para as ações de CRM já existentes;
- d) sugerir novas ações de CRM, se necessário.

1.2 JUSTIFICATIVA

Atualmente as transformações ocorrem com tanta rapidez e são tão imprevisíveis que os padrões e comportamento já estabelecidos no mercado não são mais sustentáveis. A administração moderna defronta-se com tantas particularidades que às vezes a situação foge de controle. Nesta nova era competitiva, a diversidade de produtos e serviços aumenta até em pequenos segmentos de mercado; a competição mundial aumenta; os mercados ficam tão segmentados que os nichos tornam-se soberanos; as distinções entre produtos ficam pouco nítidas; os ciclos de vida dos produtos são acelerados; os canais de distribuição estão em um fluxo constante (embora ficar ao lado do cliente seja preeminente, os canais muitas vezes obscurecem o diálogo com o cliente); a mídia promocional tradicional amplifica o nível de barulho e não consegue comunicar mensagens claras; as organizações diminuem e se reestruturam, procurando novas formas de fazer negócios (MCKENNA, 1997).

Os avanços nas informações, o computador, e as tecnologias de telecomunicação ativaram a reestruturação dentro do setor de turismo. Segundo STEINER e DUFOUR¹, citado por FLECHA (2002, p. 1), "...a mudança significativa no Sistema de Informações Turísticas, baseada na *Internet*, tem levado a uma reorganização dos canais de distribuição deste setor, mudando a forma dos negociadores chave do setor de turismo oferecerem, reunirem e usarem informações." Para EASTMAN², citado por FLECHA (2002, p. 1), "A *Internet* ativou também as vendas diretas desde o fornecedor até ao cliente, forçando o reposicionamento dos intermediários tradicionais." Uma das consequências da reestruturação é a ausência de intermediação de canais de distribuição tradicionais, porém, isto pode significar tanto grandes oportunidades quanto ameaças sérias. Para que signifique grandes oportunidades, as empresas deverão adotar uma atitude proativa para potencializar suas forças na *Internet* aumentando a eficiência e

¹ STEINER, T.; DUFOUR, A. **Agent-based Cybermarketing in the Tourism Industry**. Proceedings of the ENTER'98 Conference. Istambul, 1998. Disponível em: <<http://pchech128-2c.unil.ch/people/tsteiner/Publications/ENTER/ENTER98.html>> Acesso em: 02 dez 1999.

² EASTMAN, R. **Essays on Factors that Influence Travel Product Distribution**. Eastman Group, 1998. Disponível em: <<http://www.eastmangroup.com>> Acesso em: 23 dez. 1999.

adicionando valor para o cliente. Os intermediários que não agregarem valor à cadeia, se não mudarem, irão enfrentar ameaças sérias. O valor agregado pode estar em forma de conhecimento, serviço personalizado e adequação para o viajante a cada dia mais sofisticado.

Intermediários tradicionais, como agências de viagens, terão que encontrar caminhos para combinar competição das vendas diretas de companhias aéreas e cadeias hoteleiras. É imprescindível para as agências da atualidade oferecerem reservas *on-line*, venda de passagens e informação personalizada aos clientes, assim como é imperativo que os empresários do setor turístico brasileiro reconsiderem seus negócios, tendo em vista a realidade da globalização, investindo tanto em tecnologia quanto em treinamento de mão-de-obra. É igualmente importante a reorganização das empresas através da implantação de modernas técnicas de gestão. Essas medidas devem contribuir para a sobrevivência em um mercado competitivo e, também, para obter redução de custos e fornecimento de um produto de maior qualidade a preços mais baixos.

O setor de agências de viagens no Brasil até então esteve orientado apenas para o preço do serviço prestado e só agora no início do século XXI tem-se observado movimentos tímidos de orientação para o mercado (cliente). As estratégias de relacionamento em marketing são importantes para as empresas porque os relacionamentos próximos reduzem a incerteza e os custos de troca; auxiliam no aprendizado sobre os problemas, incertezas e habilidades dos clientes; eliminam custos de busca por novos clientes ou fornecedores; reduzem os custos de adaptação após os investimentos iniciais terem sido feitos e, ainda, reduzem os custos de interação. O gerenciamento das relações com o cliente é o processo relativo a todos os aspectos de identificação de consumidores imediatos e finais, criação de conhecimento sobre eles, construção do relacionamento e consolidação de suas percepções sobre a empresa e as soluções oferecidas. Por isso, a importância do CRM - *Customer Relationship Management* em agências de viagens.

O tema foi escolhido porque visa auxiliar as empresas a ter melhor desempenho no mercado e auxiliar os futuros empresários na implantação de estratégias de relacionamento com o cliente. O sucesso de uma empresa deste tipo está relacionado, entre outros aspectos, com a sua rede de comunicação, o seu

modo de trabalho, que, conseqüentemente, influencia na qualidade do serviço prestado. A qualidade dos serviços prestados por uma empresa está diretamente relacionada com o seu sucesso e a sua continuidade no mercado.

Há várias décadas, havia empresas concentrando suas energias de vendas em modificar a mentalidade do cliente adaptando-a para seus produtos. Com o desenvolvimento da tecnologia e o aumento da competição, algumas empresas se mostraram mais dispostas a atender as necessidades dos clientes.

Com tantas empresas oferecendo produtos, a fidelização do cliente seria uma tarefa muito dispendiosa utilizando os métodos convencionais de aumentar o pessoal de vendas ou aumentar o pessoal do marketing. A melhor opção torna-se estabelecer uma real interação empresa-cliente, onde o cliente fala de suas necessidades e assim ajuda a lançar os novos produtos/ serviços.

Podem-se considerar competitivas as empresas que podem atender às necessidades e desejos do consumidor com o melhor custo, de forma conveniente e de maneira eficaz, sem deixar de considerar as novidades e tendências do marketing.

A agência de turismo Beautiful Trip foi escolhida para esta pesquisa científica, pois está em crescimento, com possibilidade de expansão nos próximos anos e, por isso, necessitar de estratégias de gestão modernas; e, ainda, por ela estar situada em um município que está trabalhando intensamente o turismo.

Esta pesquisa científica é de grande valia prática, pois tentará propor ações e estratégias de CRM para as agências de turismo e, também, é de grande valia para a academia, pois são poucos os trabalhos acadêmicos unindo marketing de relacionamento, CRM e agências de viagens e turismo.

Este projeto é importante para a autora, pois possibilita o contato com uma área até então pouco conhecida por ela e possibilita aliar conhecimentos de turismo (sua área de formação) e conceitos de administração e gestão que certamente agrega novos conhecimentos, os quais beneficiarão a vida profissional da autora.

1.3 RESTRIÇÕES ÀS PROPOSTAS

Este projeto técnico visa exclusivamente exemplificar estratégias de CRM válidas para a agência de turismo Beautiful Trip através da teoria encontrada sobre o assunto. Não visa de forma alguma propor estratégias de CRM válidas para todas e quaisquer agências de turismo, isto é, as propostas podem auxiliar outras organizações, mas não será um modelo a ser seguido por todas.

Também, pela questão de que a autora não é funcionária da empresa Beautiful Trip, a análise e as propostas são formuladas a partir dos resultados da pesquisa primária realizada com a proprietária da mesma. Desta forma, não será estabelecido um plano de marketing de relacionamento com o cliente. A proposta deste projeto técnico é exclusivamente indicar pontos a serem observados pela direção da agência a fim de que futuramente este plano possa ser elaborado na empresa com maior conhecimento sobre o assunto.

1.4 METODOLOGIA

Foram feitas pesquisas primárias e secundárias, além de levantamento de dados empíricos, através da observação da autora sobre os aspectos da empresa relevantes para este trabalho.

1.4.1 Delimitação e *design* da pesquisa

A pesquisa envolvida neste projeto técnico é do tipo qualitativo e do tipo pesquisa aplicada. Quanto ao objetivo da pesquisa, se caracteriza como uma pesquisa exploratória (referente à pesquisa bibliográfica), pesquisa descritiva (levantamento) e implantação.

Relativamente aos processos de coleta de dados, esta pesquisa pode ser classificada como do tipo levantamento, bibliográfica e documental. Quanto às fontes de dados, é pesquisa de campo e pesquisa bibliográfica.

1.4.2 Delineamento da pesquisa

A abordagem de análise utilizada neste trabalho é a abordagem descritiva qualitativa em uma perspectiva transversal. O nível de análise é organizacional, isto é, o objeto de estudo envolve a organização como um todo; e a unidade de análise é o nível estratégico da empresa, no caso a pesquisa foi respondida pela proprietária da empresa estudada.

1.4.3 Dados: coleta e tratamento

Foi realizada uma pesquisa secundária em documentos explicativos sobre a empresa; *site* da empresa na *internet*; bibliografia sobre o tema, pesquisas relacionadas já realizadas, artigos científicos, entre outros.

Os dados primários utilizados neste projeto vieram de pesquisa qualitativa, com entrevista direta com perguntas abertas, semi-estruturadas e aplicação de questionário, além de observação.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Para ordenar a leitura e tecer um raciocínio lógico acerca da teoria existente sobre o tema CRM – *Customer Relationship Management* em agências de turismo, este capítulo foi dividido da seguinte forma: primeiramente, serão apresentadas definições de marketing e marketing de serviços, seguido de uma análise da relação existente entre marketing e turismo. Por fim, será abordado o CRM - *Customer Relationship Management*.

2.1 MARKETING DE SERVIÇOS

O termo marketing vem sendo discutido amplamente e ganha diferentes definições e abordagens de acordo com cada autor. Em seguida, são apresentadas algumas delas.

De acordo com LAS CASAS (1991, p. 12), o conceito de marketing pode ser definido como:

A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

A definição de marketing ganha a cada dia uma nova interpretação ou mesmo uma nova dimensão. Embora existam tantos paradigmas relativos à atividade, o marketing, na sua concepção mais ampla está focalizado na identificação e satisfação das necessidades e desejos dos consumidores. Segundo COBRA (2001, p.197):

A satisfação do consumidor é vista como um fator crucial para o sucesso dos mais variados tipos de organizações, especialmente por influenciar diretamente a lealdade à marca, a repetição de compras, as comunicações verbais do tipo “boca a boca” positiva, a lucratividade e participação de mercado, as dimensões que provavelmente toda organização gostaria de saber influenciar e controlar.

As abordagens tradicionais de marketing referenciam-no, fundamentados na idéia do composto de marketing, baseado na concepção dos 4Ps de marketing que dizem respeito ao produto, preço, ponto de distribuição ou praça e promoção ou publicidade. O composto de marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo (KOTLER, 1998).

De acordo com KOTLER (1998), o conceito de marketing fundamenta-se em quatro pilares: mercado-alvo, necessidades dos consumidores, marketing integrado e rentabilidade, isto é, todos os departamentos da empresa devem trabalhar o marketing em conjunto para atender os interesses dos consumidores (mercado-alvo) visando atingir as metas da organização.

No passado, marketing era visto como uma função isolada na empresa, que estaria inclusive subordinada a outras funções. Este marketing era entendido como um conjunto de vários truques para iludir o cliente persuadindo-o a comprar os produtos daquela empresa. Hoje, o marketing não é uma função e sim uma forma de fazer negócios, e não está restrita a um departamento, todos dentro da empresa devem ter a consciência do marketing, desde o pessoal da área operacional até os executivos da área estratégica.

Serviço é qualquer ação ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra, e que possui características essenciais que dizem respeito à intangibilidade, um serviço não pode ser tocado; inseparabilidade, a produção e consumo ocorrem simultaneamente; heterogeneidade, pois sendo uma experiência, há dificuldade de padronização; e perecibilidade, pois caso não seja consumido no momento de sua produção, ele é automaticamente perdido. Sendo assim, outros elementos devem ser abordados quando tratamos do marketing de serviços, no sentido de dar tangibilidade aos intangíveis; aumentar a produtividade das pessoas envolvidas na prestação dos serviços; aumentar e padronizar a qualidade do serviço prestado e ajustar o fornecimento dos serviços durante os períodos de pico e de baixa conforme a demanda e o mercado. Além disso, a estratégia de marketing de serviços exige não apenas marketing externo, mas também interno para motivar os funcionários, bem como marketing interativo, para descrever a habilidade dos funcionários em atender o cliente. Ainda com relação ao marketing de serviços, as empresas enfrentam três desafios: aumentar sua diferenciação competitiva (oferta, entrega e/

ou imagem), qualidade de serviço e produtividade, para atender ou exceder as expectativas dos consumidores (KOTLER, 1998).

2.2 TURISMO

O termo turismo é amplo, complexo, podendo ser basicamente definido como uma atividade econômica que envolve o deslocamento de pessoas de seus locais de residência, para fins diversos, tais como lazer, participação em eventos, tratamento de saúde, busca pelo conhecimento de diferentes culturas, entre diversos outros, por um período de mais de 24 horas; caso contrário, o visitante não é considerado turista, mas sim, excursionista (BENI, 2000, p. 32-37).

Já o conceito da Organização Mundial do Turismo – OMT (apud LICKORISH; JENKINS, 2000, p. 53) considera como turistas tanto os visitantes que passam a noite no local, como os visitantes de um dia. Para a OMT, o turismo compreende “as atividades de pessoas que viajam e permanecem em locais fora de seu ambiente usual, por não mais de um ano consecutivo, para fins de lazer, negócios e outros”.

2.2.1 Mercado turístico: oferta e demanda

O mercado turístico pode ser entendido como o local onde acontecem as relações de troca entre o que é ofertado e o que é demandado turisticamente. MONTEJANO (2001, p. 11) define a “estrutura do mercado turístico como a parte da economia que estuda e analisa a realidade econômica do turismo baseada em um mercado no qual confluem a oferta de produtos e serviços turísticos e a demanda que está interessada e motivada em consumir esses produtos e serviços turísticos”.

Os mercados de turismo são constituídos por produtos diferenciados entre si, uma vez que cada produto ofertado no mercado possui características próprias que o diferencia dos demais, inserindo-se na categoria de concorrência imperfeita (BENI, 2000, p. 149).

A oferta turística se baseia em alguns recursos e infra-estruturas para atrair e prestar os correspondentes serviços aos turistas. Para ACERENZA (2002) a oferta turística é representada pela gama de atrações naturais e artificiais, assim como bens e serviços que provavelmente induzirão as pessoas a visitarem especificamente um destino. A oferta turística é caracterizada pela perecibilidade (impossibilidade de estocagem); falta de flexibilidade; e o fato de estar sujeita à concorrência da oferta de outros bens e serviços. De acordo com o autor, os elementos naturais que compõem a oferta turística são o clima; a configuração física e paisagística (montanhas, planícies, praias, grutas, entre outros); elemento silvestre (reservas florestais); flora e fauna; centros de saúde (fontes naturais de água mineral, lamas com propriedades terapêuticas, entre outros). A oferta artificial é subdividida em cinco categorias: histórica, cultural e religiosa; infra-estrutura (básica e de turismo); vias de acesso e meios de transporte; superestruturas (locais de diversão, entretenimento e recreação como cinemas, cassinos e clubes); e o modo de vida das pessoas (costumes, tradições e hábitos), bem como a atitude da população local para com os turistas.

Segundo BENI (2000, p. 161), a oferta turística pode ser dividida em dois grupos:

Os recursos destinados a matérias-primas constituem o primeiro grupo, que pode ser designado como *oferta original* sem a qual não se poderia realizar nenhum processo produtivo. O segundo grupo da oferta é constituído pela *oferta turística agregada* que reagrupa o conjunto das prestações de serviços das empresas de turismo.

A oferta turística agregada é composta pelos transportes, pelas diferentes formas de alojamento, lazer e recreação, pelos organizadores de viagens, e pelas agências de viagens (BENI, 2000, p. 163).

Vale ainda mencionar a importância do trabalho realizado em conjunto pelos setores público e privado, no sentido de garantir a qualidade da oferta. Pode-se dizer, então, que “A oferta turística é constituída por um conjunto de atrativos de responsabilidade pública e privada. Quando se fala em turismo, refere-se a uma ação conjunta, capaz de formar e manter um produto global, construindo uma oferta organizada e integrada no contexto sócio-econômico em que está inserida.” (MOTA, 2001, p. 72)

Concluindo, a oferta turística é formada por produtos e serviços que estão sujeitos a uma qualidade e preço e que devem competir no mercado frente a outros produtos e serviços, com o objetivo final de conseguir uma sólida demanda que permita obter rentabilidade e benefícios (MONTEJANO, 2001, p. 11).

As definições de demanda variam conforme as perspectivas sobre o tema. Sendo assim, a economia considera a demanda como sendo a relação da quantidade de qualquer produto ou serviço que as pessoas queiram ou possam comprar por cada preço específico, em um conjunto de preços possíveis, durante um dado período de tempo. A psicologia entende a demanda do ponto de vista da motivação comportamental, das necessidades, desejos e motivações que levam o grupo a consumir. Já a geografia, baseia-se na ótica do número total de pessoas que viajam, ou gostariam de viajar, para utilizar instalações ou serviços turísticos em lugares afastados de seus locais de residência e trabalho (COOPER et al., 2001, p. 56).

COOPER et al. (2001, p. 56) afirmam ainda que se pode identificar três componentes básicos da demanda turística total: a demanda real ou efetiva, correspondendo ao número relativo de pessoas que estão viajando de fato; a demanda reprimida, que é formada por aquela parcela da população que não viaja por alguma razão e, por sua vez, está subdividida em demanda potencial (que se refere àqueles que viajarão em alguma data futura) e em demanda protelada (demanda adiada por um problema no âmbito da oferta como falta de capacidade de hospedagem ou até mesmo um atentado terrorista); e, finalmente, sem-demanda que são aqueles que não desejam viajar ou não têm condições para tal.

Segundo MONTEJANO (2001, p. 11), demanda turística pode ser definida como "...o conjunto de turistas que, de forma individual ou coletiva, estão motivados por uma série de produtos e serviços turísticos com o objetivo de satisfazer suas necessidades de descanso, recreação, entretenimento e cultura em seu período de férias."

2.2.2 Canal de distribuição e agências de turismo

KRIPPENDORF³ (citado por BENI, 2001, p. 185) define canal de distribuição como “a cadeia de empresas economicamente independentes através das quais o produto, ou o direito sobre ele, é levado ao consumidor.” No setor turístico, as agências de turismo são um dos canais responsáveis pela distribuição.

De acordo com o que dispõe o Decreto nº 84.934 de 21 de julho de 1980, entende-se por agência de turismo a sociedade que tem exclusivamente por objetivo as seguintes atividades: venda comissionada ou intermediação remunerada de passagens individuais ou coletivas, passeios, viagens e excursões; intermediação remunerada na reserva de alojamento; recepção, traslado, transferência e assistência especializada ao turista; operação de viagens e excursões, individuais ou coletivas, compreendendo a organização, contratação e execução de programas, roteiros e itinerários; credenciamento de empresas transportadoras, empresas de hospedagem para emissão de bilhetes, *vouchers*, e outras prestações de serviços turísticos; divulgação pelos meios adequados, inclusive propaganda e publicidade, de todos esses serviços.

A legislação ainda prevê que as agências de turismo também podem prestar, mas sem caráter privativo, os seguintes serviços: obtenção e legalização de documentos para viajantes; reserva e venda, mediante comissionamento, de ingressos para espetáculos públicos, artísticos, culturais e outros; transporte turístico de superfície; desembarque de bagagem nas viagens e excursões de seus clientes; agenciamento de carga; prestação de serviços para congressos, convenções, feiras e eventos similares; e operações de câmbio normal (observadas as instruções do Banco Central e legislação específica).

De acordo ainda com a legislação brasileira, as agências de turismo são classificadas em duas categorias distintas, determinando a abrangência legal de suas operações e seu estabelecimento no país:

³ KRIPPENDORF, J. **Marketing et Tourisme**: Études bernoises de tourisme. Berna: Hubert Lang et Cie., 1971.

- a) agências de viagens: prestam serviços a seus clientes em território nacional e em países limítrofes, quando em função da complementação de viagens e por tempo limitado;
- b) agências de viagens e turismo (também denominadas operadoras turísticas): prestam serviço não apenas ao público consumidor, mas também às próprias agências de turismo, tanto no Brasil como no exterior. Podem trabalhar com câmbio e remeter moeda estrangeira ao exterior.

As agências de turismo podem ainda ser classificadas de acordo com OLIVEIRA (2002) em:

- a) agências dedicadas ao turismo receptivo: são aquelas que se dedicam a trabalhar e recepcionar visitantes provenientes de outras partes do país ou do exterior, tais como, traslados, reservas de hotéis e passeios, utilizando equipamentos próprios ou de terceiros e possuem ou contratam serviços de guias para dar assistência aos visitantes;
- b) agências dedicadas ao turismo emissivo: são aquelas que vendem passagens e organizam viagens para fora dos locais onde elas estão instaladas;
- c) agências dedicadas ao turismo nacional: são as que se dedicam a organizar viagens e prestar outros serviços turísticos somente dentro do país onde estão instaladas;
- d) agências mistas: são as empresas que atuam em todos os campos, desde o receptivo, emissivo e o turismo nacional.

Segundo observa BENI (2001, p. 185):

Alguns intermediários, em determinados momentos, passam a assumir a função de produtores, como é o caso da operadora turística que cria e organiza um *tour* a partir de insumos de outras empresas. Outro aspecto ainda que deve ser observado na análise dos canais de distribuição turística é que eles se ocupam muito mais em garantir o transporte dos consumidores do que de transportar o produto, como acontece com a maioria das mercadorias. O consumidor precisa se deslocar para desfrutar o produto turístico, dirigindo-se ao objetivo da viagem e não à agência que lhe vendeu o pacote para efetuar o ato de consumo.

Desta forma, as agências de turismo possuem um papel importante no desenvolvimento de destinos turísticos e, também, na comercialização de serviços de outras de empresas. No entanto, as agências de turismo vêm perdendo espaço como canal de distribuição, principalmente, para a *Internet*, já que é cada vez maior o número de passageiros que organizam sua própria viagem comprando os serviços turísticos direto com os produtores.

Assim, é imprescindível que as agências de turismo desenvolvam um marketing eficaz através das modernas estratégias que surgem a cada momento, mas sem perder de vista as peculiaridades relativas ao marketing turístico. Isto é o que será apresentado na seção abaixo.

2.3 MARKETING TURÍSTICO

A qualidade de cada área do produto turístico e a maneira como ela é entregue contribuem para a percepção, o divertimento e a satisfação do cliente na totalidade das suas férias/ viagem. Conseqüentemente, um desvio ou um mau atendimento em uma única área ou contato pode trazer impressões negativas para todas as outras áreas que compõem o ciclo de serviços turísticos.

Quando se trata de marketing turístico, deve-se levar em consideração que se tem um produto sempre aliado a um serviço, a exemplo de um hotel com suas unidades habitacionais (produto) que não funciona sem as camareiras, recepcionistas, entre outros serviços ou um restaurante que necessariamente precisa de cozinheiro.

Sendo assim, esforços especiais devem ser levados em consideração no sentido de ampliar a percepção de qualidade, seja por meio da padronização ou mesmo da personificação; tornar tangível o que é intangível principalmente através dos cinco sentidos; e possuir diferenciais competitivos, tudo para atingir as mais variadas necessidades dos consumidores, seja relativo a atitudes, hábitos ou preços. Do mesmo modo, as organizações turísticas devem saber manejar e controlar com habilidade os instrumentos gerenciais.

MIDDLETON (2002) trabalha os componentes do tradicional *mix* de marketing para o turismo. Segundo o autor, o produto engloba as características do mesmo em resposta ao atendimento às necessidades, desejos e benefícios buscados e, para o turismo, os componentes incluem o design básico de todos os componentes que são reunidos formando uma oferta aos clientes; estilo e ambiência da oferta (evidência física) julgada apropriada para a imagem e preço do produto; o serviço, incluindo números, treinamentos, apresentação pessoal dos envolvidos no processo; e a marca como o foco para as comunicações que identifica o produto, o nome, a imagem e a própria experiência a ser vivida.

Com relação ao componente preço, que são os termos publicados ou negociados nas relações de troca entre oferta e demanda e no turismo, quase que invariavelmente há um preço publicado/ regular e um ou mais preços promocionais com descontos, que são praticados não só para atender os diferentes segmentos, mas também para amenizar os efeitos da sazonalidade. A promoção é a técnica utilizada para comunicar ao mercado potencial os produtos e serviços oferecidos pelas empresas, estimulando e incentivando para a compra. Inclui propaganda, mala-direta, promoção de vendas, *merchandising*, atividades de relações públicas, *Internet*, entre outros. No caso do turismo é só uma alavanca para impulsionar a demanda, pois deve ser perfeitamente combinada com os demais componentes e devem despertar o interesse das pessoas já que é a única maneira de visualizar ou perceber o “produto” antes da compra. O ponto de distribuição é um sistema organizado, planejado pelos gerentes de marketing para fornecer pontos-de-venda convenientes e/ ou acessos aos consumidores, fora do local de produção e consumo, combinando acesso *on-line*, centrais telefônicas, venda pessoal, opções de multimídia, entre outros (MIDDLETON, 2002).

A expansão do *mix*, ou os três “Ps” a mais dos serviços, que inclui as pessoas ou participantes na entrega do serviço, processo de entrega e evidência física (*physical evidence*) foi originalmente dividido por Booms e Bitner (apud MIDDLETON, 2002) e se adequam perfeitamente para o turismo, já que segundo MIDDLETON grande parte da variabilidade do produto turístico provém das interações humanas substanciais inerentes à experiência.

Para o mesmo autor, o componente pessoa é categorizado em visitantes – pessoas ou grupos que visitam a destinação, funcionários – os colaboradores da organização, e comunidade local – que são os residentes de uma destinação turística e que embora muitas vezes não estejam diretamente envolvidos no processo, interagem com os visitantes. O processo refere-se à característica da inseparabilidade dos serviços turísticos, ou seja, no segmento de viagens, a produção e o consumo são simultâneos e o resultado da compra é uma experiência vivida. Deste modo, a preocupação é muito maior em todos os momentos de contato do cliente com a empresa, já que é muito difícil separar o resultado da experiência que o produziu. O outro componente adicional do *mix* de marketing para o turismo é a evidência física que consiste no *design* da configuração física do ambiente criado, estabelecido nos cinco sentidos (visão, audição, olfato, tato e paladar), comunicando (...) mensagens sobre qualidade, posicionamento e diferenciação e ajuda a definir e atender às expectativas dos visitantes (...) facilitando comportamentos estados emocionais desejados (MIDDLETON, p. 110).

VAZ (2002) expandiu a formulação do Composto Mercadológico do Turismo para 8 Ps que, além de produto, preço, promoção e praça, incluem projeto, preparo, poder, política de relacionamento. Para o autor, uma ação de marketing turístico deve ter um projeto inicial que contenha a idéia central do que se pretende desenvolver, os objetivos a serem atingidos em prazos pré-definidos, e uma estratégia preliminar dos programas a cumprir para a concretização das metas estabelecidas. O preparo significa contar com recursos financeiros, materiais e humanos adequados à tarefa que se pretende empreender, bem como um eficiente sistema operacional e gerencial. O poder refere-se ao fato de que para atingir os objetivos mercadológicos, muitas vezes é necessário que a organização turística exerça algum tipo de pressão sobre determinadas esferas decisórias, influenciando situações futuras, de modo que favoreçam os interesses das localidades e empresas envolvidas. A política de relacionamento significa articular parcerias comerciais e estabelecer alianças institucionais na busca de apoios importantes para concretizá-lo.

Sendo assim, o marketing turístico pode ser definido como “a adaptação sistemática e coordenada da política das empresas de turismo, tanto privadas como

do Estado, no plano local, regional, nacional e internacional, visando à plena satisfação das necessidades de determinados grupos de consumidores, obtendo, com isso, um lucro apropriado". (RUSCHMANN, 1991, p. 26)

De acordo com RUSCHMANN (1991), os crescentes fluxos turísticos mundiais elevaram o grau de competitividade entre as várias destinações, por isso, as estratégias de comunicação das organizações turísticas devem considerar a concorrência de mercado e posicionar-se. Inevitavelmente deverá haver a conscientização, dentro de uma política mercadológica, de que a demanda determina a oferta e não o inverso. Deste modo, ressalta-se a importância da identificação das necessidades e desejos dos seres humanos, pois como nos outros setores da economia em que o marketing atua, o melhor divulgador de um produto turístico, é um cliente satisfeito com as experiências vividas durante sua viagem. As ações publicitárias e promocionais, envolvendo a política do produto, de preços e de distribuição, são consideradas instrumentos do marketing turístico, no entanto as pesquisas são fundamentais como importante fonte de análise dos aspectos sócio-econômicos, mas principalmente dos psicográficos – referentes às motivações, interesses, *hobbies*, reações às comunicações publicitárias, visando o sucesso de uma estratégia ou até mesmo de um plano de marketing.

BENI (2001) e ANSARAH (1999) afirmam que a melhor maneira de estudar o mercado turístico de modo a adequar o produto às necessidades de uma demanda específica é por meio da sua segmentação - técnica estatística que permite decompor a população em grupos homogêneos, cada um com suas próprias estratégias promocionais, preços, canais de distribuição, entre outros.

Uma definição mais completa e voltada para o turismo, pode ser encontrada na obra de MIDDLETON (2002, p. 117), que diz:

A segmentação pode agora ser definida como o processo de divisão de um mercado total – como todos os visitantes – ou um setor do mercado – como viagens de férias – em subgrupos os segmentos para fins de gerenciamento de marketing. Sua finalidade é facilitar o marketing eficaz em termos de custo através da formulação, promoção e entrega de produtos destinados a um fim que atendam às necessidades identificadas de grupos-alvo. Em outras palavras, a segmentação é justificada com o pretexto de atingir maior eficiência na oferta de produtos que atendem à demanda identificada e maior eficácia em termos de custo no processo de marketing. Na maioria dos casos, os negócios em viagens a turismo lidam com diversos segmentos e vários produtos em um período de doze meses, mas não necessariamente simultaneamente.

Os métodos utilizados para segmentar mercados são muitos, sofrendo pequenas variações de autor para autor. De modo geral (KOTLER, 1998) são considerados os aspectos ou bases demográficas, econômicas, geográficas, estilo de vida, psicográfica, comportamento do consumidor com relação ao produto e aptidão de compra. No entanto, estudiosos do turismo (BENI, 2001; ANSARAH, 2001; e MIDDLETON, 2002) afirmam que a base mais utilizada para se estudar a segmentação do mercado turístico é o motivo/ objetivo da viagem, a exemplo do turismo religioso, de negócios, tratamento de saúde, de lazer, de descanso, entre outros; servindo como base para os outros métodos que acabam por se complementarem.

Para MIDDLETON (2002, p. 119), "Há sete maneiras de se dividir os mercados para fins de segmentação, todos os quais são usados na prática, na indústria de viagens e turismo. São geralmente baseados em alguma forma de análise de bancos de dados ou pesquisa de marketing, e um comprometimento com a segmentação implica um comprometimento com os sistemas de informação de marketing." Para o autor os principais métodos são: 1 – Objetivo da viagem; 2 – necessidades, motivações e benefícios buscados pelo consumidor; 3 – Comportamento do consumidor/ características do uso do produto; 4 – Perfil demográfico, econômico e geográfico; 5 – Perfil psicográfico; 6 – Perfil geodemográfico; e 7 – Preço.

Segundo ANSARAH (1999, p. 32):

A empresa turística que, na sua administração de marketing, se utilizar de uma pesquisa de mercado poderá reconhecer as destinações turísticas que podem ser trabalhadas. Quando o resultado apontar para a segmentação de mercado, a estratégia, seja qual for, o marketing concentrado ou diferenciado, poderá atingir o seu público-alvo com economia em recursos de promoção e publicidade. E, principalmente, atender melhor aos desejos dos clientes pós anos 90, satisfazendo-os com um produto turístico personalizado e garantindo assim a fidelidade a ele.

2.4 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O conceito de Marketing de Relacionamento é relativamente recente. As primeiras discussões a respeito apareceram na década de 90, como resposta a uma necessidade imposta pelo mercado: a de reformulação da relação empresa *versus* consumidor. As áreas de marketing das empresas começam a dar mais importância para manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento com os mesmos, ao invés de se preocuparem em conquistar novos clientes (KOTLER, 1998).

Segundo BERRY⁴ (2002, p. 61), citado por SCHWEITZER (2004, p. 20), marketing de relacionamento pode ser definido como “atrair, manter e – em organizações multiserviço – incrementar o relacionamento com o cliente.”. Já GUMMESSON⁵ (2002, p. 3) (apud SCHWEITZER, 2004, p. 21) define marketing de relacionamento como “marketing baseado em interações dentro de redes de relacionamento”. Para este último, os relacionamentos não se restringem aos clientes, como é o caso do primeiro autor, podendo ser formados por fornecedores, clientes, competidores e intermediários.

De forma geral, pode-se dizer que a idéia de marketing de relacionamento está relacionada com a criação de valor para o cliente através de relacionamentos entre as partes envolvidas, visando retê-los por um longo período de tempo. Uma das modernas teorias na relação agência de turismo *versus* consumidor é a customização. Customização é a interpretação da relação com os consumidores, valorizando o que os clientes querem; atrai consumidores pela valorização das suas necessidades, e não pela variedade de opções, oferecendo exatamente o que o consumidor quer; valoriza a personalidade do cliente, atendendo suas necessidades, desejos, gostos, administrando seus temores (TOMELIN, 2001, p. 104).

⁴ BERRY, L. L. Relationship Marketing of Services – Perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**. v. 1, n. 1. 2002. Disponível em: <<http://www.haworthpressinc.com/store/SampleText/J366.pdf>> Acesso em: 05 nov. 2003.

⁵ GUMMESSON, E. **Total relationship marketing: marketing management, relationship strategy and CRM approaches for the network economy**. 2 ed. Londres, Butterworth-Heinemann, 2002.

2.5 CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT EM AGÊNCIAS DE TURISMO

Os novos tempos demandam novas práticas que desenvolvam ações em torno de objetivos organizacionais e empresariais. Uma das ações mais discutidas e empregadas atualmente é a questão do CRM - *Customer Relationship Management* (uma nova face dos negócios, um conjunto de oportunidades estratégicas, no qual o consumidor torna-se o centro de toda atenção da organização em tempo integral).

A gestão do relacionamento com o cliente (*Customer Relationship Management*) ou CRM, como será utilizado mais frequentemente neste projeto, é um tema que vem sendo discutido mais recentemente e por isso há muita confusão com relação a sua definição.

Primeiramente faz-se necessário indicar de onde parte a necessidade de CRM nas agências de viagens e turismo. A conquista da lealdade do cliente pela agência de viagens e turismo parte (TOMELIN, 2001):

- a) da necessidade da satisfação do cliente;
- b) do direcionamento da lealdade ao serviço de agenciamento sobre o produto;
- c) do uso de tecnologias da informação e da comunicação em favor da aproximação cliente/ agência de viagens e turismo;
- d) do sentimento de responsabilidade para com o cliente em planejamento de viagem, na viagem e no *feedback* da viagem;
- e) da formação profissional para a fidelização (história construída entre agência de viagens e turismo e consumidor;
- f) do gerenciamento do relacionamento com o cliente;
- g) da capacidade de mudança e resgate da essência do perfil de consultor.

A gestão do relacionamento com o cliente é apontado como o caminho para a sobrevivência dos negócios. Segundo UGARELLI⁶ (citado por TOMELIN, 2001, p. 113):

CRM – *Customers Relationship Management* é o conjunto de estratégias empresariais utilizadas para entender e influenciar o comportamento do cliente/ consumidor, através da comunicação contínua de modo a melhorar a aquisição e retenção de clientes, além de maximizar a lucratividade por cliente/ consumidor.

O objetivo principal do CRM é criar entre a empresa e seus clientes um relacionamento cada vez mais estreito, direto e duradouro. Com este estreitar da relação, o que se deve criar é um elo de valor em meio às negociações realizadas, além disso, gerar uma confiabilidade mútua nos mais diversos níveis de contato. Neste mesmo pensamento, os clientes desejam que o agente de viagens seja cúmplice daquele momento, isto é, que ele vibre e participe da viagem no momento em que está organizando a viagem do seu cliente. (TOMELIN, 2001, p. 115)

O processo de CRM visa proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos.

Segundo SWIFT (2003):

CRM is not a sales program. It is not just intended to automate a call center or a sales force or touch points. CRM is an enterprise-wide strategy to first understand your customers - to truly understand them, their needs, their wants, their desires, their actions, and their behaviors. And second, CRM is intended to reinforce and influence customer behaviors; third, CRM is preparing and sending relevant and timely communications; and fourth, CRM improves customer profitability, customer acquisition, customer retention, customer satisfaction and obviously improving the effectiveness of the entire organization in handling its markets and channels. This approach will also encompass the employees, by empowering them and involving them in the external interactions with customers.

As soluções tecnológicas precisam ser utilizadas para enriquecer o relacionamento com o cliente e não somente automatizar formas de atendimento e

⁶ UGARELLI, C. N. Las estrategias para mantener sus clientes. **Gerencia de Viajes**, Buenos Aires, n. 44, p. 59, set. 1999.

comunicação. Segundo PEPPERS & ROGERS⁷ (2002, p. 44) citado por SCHWEITZER (2004, p. 23), o papel da tecnologia no CRM é:

[...] capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.

O composto do marketing de relacionamento com o cliente é formado pelos 4P's tradicionais de marketing e, ainda, comunicações com o cliente, satisfação do cliente e serviços (pré e pós-venda).

Já Bodart afirma que o CRM engloba cinco áreas de atuação: *call center*, automação de vendas, gerenciamento de marketing, *e-commerce* e *business intelligence* (BODART⁸ apud TOMELIN, 2001, p. 113):

- a) *Call center* é transformar a central de atendimento em uma central de relacionamento, na qual cada operador tenha informações históricas completas e detalhadas do cliente, e possa envolvê-lo, informando-o sobre um processo em andamento, oferecendo um novo produto no momento certo, adequado ao seu perfil;
- b) automatizar a força de vendas é oferecer aos vendedores informações completas e atualizadas de cada cliente, dando-lhe instrumentos para a tomada de decisões. O vendedor passa a ser um consultor de negócios, sintonizado com o perfil de cada cliente;
- c) gerenciar marketing é investir na definição de um público-alvo para efetuar uma campanha, reduzindo os custos de telemarketing, mala direta, etc. É buscar, a cada contato, uma nova venda;
- d) fazer o *e-commerce* é implantar um novo relacionamento em que seu cliente está a um *click* de sua empresa e do seu concorrente. Portanto, a empresa deve se reestruturar para trabalhar com este novo canal, sendo

⁷ PEPPERS & ROGERS. **CRM Avançado**: técnicas e modelos para profissionais envolvidos em projetos de CRM. Peppers and Rogers do Brasil, 2002.

⁸ BODART, M. S. CRM: Seu cliente, a razão de sua existência. **Business Travel**, São Paulo, n. 31, p. 24-25, 2000.

ágil na resposta, eficiente no contato e buscar diferenciais neste mundo virtual;

- e) o *business intelligence* fornecerá instrumentos para olhar o cliente, o mercado, seus competidores de forma multidimensional, com novas facetas sendo descobertas, fazendo a empresa diferenciar-se por enxergar um ângulo completamente novo, e abordar seu potencial ou atual cliente de forma inédita.

Segundo KUMAR⁹ (1998), citado por FLECHA (2002, p. 59), “através dos bancos de informações de clientes as empresas podem identificar quem são eles, suas preferências de viagem, história de viagem, histórico financeiro, e outros documentos relacionados, além de oferecer produtos ou serviços apropriados”.

O relacionamento com o cliente e os dados sobre o cliente em particular são algo que as empresas estão dispostas a considerar um investimento estratégico e valioso (TOMELIN, 2001, p. 104). Para a gestão do relacionamento com cliente é indispensável um banco de dados, mas que deve ser utilizado para salvar toda e qualquer informação sobre os clientes e não apenas dados de cadastro como endereço, telefone e *e-mail*; a fim de que possam, cada vez mais, dominar essas informações e oferecer os seus serviços de forma a surpreender o cliente. Para tanto, as informações que cada departamento da agência possui sobre o cliente devem estar integradas para identificar o perfil real deste cliente.

No marketing de relacionamento com o cliente, um aspecto que deve ser valorizado é o atendimento superior ao cliente. Segundo PERKINS¹⁰ (citado por WRIGHT; KROLL; PARNELL; 2000, p. 254), “Desenvolver e manter a qualidade do atendimento ao cliente é muitas vezes mais difícil do que melhorar a qualidade dos produtos.” O motivo disso é que o cliente percebe o valor de um serviço quando ele está ou não está sendo prestado. Todas as áreas funcionais de uma agência de turismo, por exemplo, devem trabalhar juntas no intuito de oferecer ao cliente valor de serviço. A atenção pessoal é uma forma importante pela qual algumas empresas

⁹ KUMAR, K. Virtual Organizations and Dynamic Networks: Gossamer Webs in the Information Age. **Anais eletrônicos da The 5th International Conference on information and Communication Technologies in Tourism, ENTER'98**. Istambul, jan. 1998. Disponível em: <<http://www.tis.co.at/enter>> Acesso em: 09 dez. 1999.

¹⁰ PERKINS, A. G. **Manufacturing: maximizing service, minimizing inventory**. Harvard Business Review 72, n. 2, p. 13-14.

oferecem um atendimento superior. De acordo com WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000, p. 256), “A atenção pessoal envolve valorizar detalhes, ouvir as preocupações dos clientes, responder a questões técnicas e oferecer serviços pós-vendas. Essa atenção tem muitas vezes também um importante papel psicológico.”

A formação técnica dos agentes de viagens é uma condição necessária, assim como a sua atualização permanente em relação aos produtos comercializados pela agência. Segundo TOMELIN (2001, p. 112), “O conhecimento acerca dos produtos permite ao agente transmitir maior segurança, confiabilidade e poder de conhecimento ao efetuar as vendas, fatores esses que são fundamentais na prestação de serviços, e que favorecerão a conclusão de negócios e a fidelização dos clientes.”

Outra estratégia de CRM relevante é o cartão de fidelidade. Segundo MIDDLETON (2002), “O uso de cartões de fidelidade é comum em viagens e turismo, e esses cartões são uma forma especial de canal de promoção e distribuição direta”. As agências de viagens, assim como as transportadoras e a rede hoteleira, também podem se valer deste artifício, desde que adaptadas à realidade de cada agência.

De forma resumida, os consultores do Peppers & Rogers Group recomendam as seguintes etapas para a implantação de estratégias para o CRM em uma empresa (PEPPERS & ROGERS, 2002¹¹ apud SCHWEITZER, 2004, p. 25-27):

- a) análise dos requisitos do negócio: análise da empresa e do mercado, como ela quer se relacionar com seus clientes, qual filosofia CRM melhora sua competitividade, quais os recursos disponíveis, etc.;
- b) definição das estratégias para o CRM: consiste na definição de estratégias para identificar, diferenciar, interagir e personalizar o cliente;
- c) desenvolvimento de processo: compreende a análise e reestruturação dos processos organizacionais para suportar as estratégias definidas na etapa anterior;

¹¹ PEPPERS & ROGERS. **CRM Avançado**: técnicas e modelos para profissionais envolvidos em projetos de CRM. Peppers and Rogers do Brasil, 2002.

- d) seleção e implantação da tecnologia: a tecnologia deve ser integrada como os sistemas legados e sistemas de *back-office*, customizada de acordo com as necessidades da empresa e alinhada às regras de negócio;
- e) treinamento e mudança organizacional: não economizar em treinamento, e comunicar a estratégia a todos da empresa e definir um plano de remuneração e incentivos alinhado com a estratégia;
- f) desenvolvimento de medidas para avaliação da estratégia para o CRM: deve-se desenvolver um plano de medidas de resultado considerando as perspectivas dos clientes, da mudança organizacional, dos processos, da informação e da tecnologia.

De acordo ainda com o autor citado acima, a segunda etapa, que define as estratégias para CRM, compreende quatro atividades principais que devem ser continuamente executadas: identificar os clientes (conhecê-los individualmente, suas preferências, necessidades, histórico e reconhecê-los em todos os pontos de contato da organização); diferenciar os clientes (através da categorização pelo nível de valor que o cliente tem para a empresa e pelas necessidades de produtos e serviços, com o objetivo de priorizar seus esforços e personalizar seu comportamento com base em suas necessidades individuais); incentivar os clientes a interagir com a empresa (de forma a conhecer mais os clientes) e personalizar os produtos e serviços para fazer com que a experiência do cliente em fazer negócios com a empresa seja única.

De acordo com a presente explanação sobre CRM, seu significado e definições intrínsecas ao tema, tratar-se-á, na sequência, da situação atual deste modelo de gestão na realidade da agência de turismo Beautiful Trip, objeto de estudo deste trabalho.

3 A EMPRESA

O presente capítulo apresenta um panorama da agência de turismo Beautiful Trip, com dados gerais, para então, situar o contexto do CRM dentro do planejamento e gestão da referida empresa.

3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A agência Beautiful Trip Turismo¹² iniciou suas atividades em 1995 em Londrina - Paraná e após 10 anos abriu a primeira filial no município de Arapongas – Paraná. A proprietária atual da empresa é a sua fundadora, que após anos de trabalho em agências de turismo de terceiros, decidiu abrir o seu próprio negócio.

3.2 DESCRIÇÃO GERAL

A matriz da agência de turismo Beautiful Trip localiza-se no município de Londrina – Paraná. É uma loja ampla de rua, em um bairro tanto comercial quanto residencial, situa-se em uma rua tranqüila com possibilidade de estacionamento em ambos os lados, e possui 15 funcionários (entre atendentes, área administrativa e serviços gerais).

A filial desta agência localiza-se no município de Arapongas – Paraná. Ao contrário da matriz, é uma loja menor em um edifício comercial, em um bairro também comercial, e conta com apenas três funcionários, além da proprietária que visita regularmente a filial mais de uma vez por semana.

A empresa em questão é credenciada pelos principais órgãos que regulamentam o turismo no Brasil: Embratur – Instituto Brasileiro de Turismo, IATA – *International Air Transport Association* e ABAV – Associação Brasileira das Agências de Viagens.

¹² Este é um nome fictício. O nome da empresa foi alterado a pedido da proprietária.

Oferece aos seus clientes uma variada gama de serviços, desde reserva de hotel até organização de viagens de lazer ou negócios. Os serviços oferecidos estão relacionados abaixo:

- a) pacotes turísticos (nacional e internacional);
- b) viagens culturais;
- c) viagens de incentivos;
- d) viagens agropecuárias com visitas técnicas;
- e) viagens executivas;
- f) assessoria completa (embarque/ desembarque);
- g) cruzeiros marítimos;
- h) viagens rodoviárias;
- i) passagens aéreas;
- j) reserva de hotéis;
- k) seguro de viagem;
- l) locação de veículos;
- m) plantão 24h,
- n) atendimento personalizado para colégios e universidades, formaturas, acampamento e viagens educativas.

A empresa em questão possui algumas sub-marcas que estão subordinadas à marca geral Beautiful Trip Turismo como segue: Beautiful Trip Executivo, Beautiful Trip Eventos, Beautiful Trip Agribusiness, Beautiful Trip Incentivos e Beautiful Trip Rodoviário.

O Beautiful Trip Executivo foi criado especialmente para cuidar de viagens relacionadas a trabalho. O público-alvo desta marca são empresários ou profissionais liberais que não tem tempo a perder. Todas as providências para uma viagem sem percalços (reservas aéreas nacionais e internacionais, reservas de hotéis, assessoria para a concessão de vistos, passaporte, entre outros) ficam por conta da agência.

O Beautiful Trip Eventos é direcionado para organizadores de eventos em Londrina e região, pois esta área tem se destacado pelo grande número de eventos importantes que vêm realizando. Por isso, a Beautiful Trip, além de oferecer aos participantes pacotes com tarifas diferenciadas, também se especializou em dar suporte aos organizadores no que se refere à parte logística de traslados, recepção em hotéis, passeios turísticos e locação de equipamentos para tradução simultânea.

O Beautiful Trip Agribusiness é um serviço indispensável para produtores rurais. Como o Brasil é um grande pólo de desenvolvimento agropecuário e que muitas novidades relacionadas ao agronegócio têm sido lançadas no país, o Beautiful Trip Agribusiness visa promover a troca de experiências entre agricultores e pecuaristas brasileiros e estrangeiros. Também há programas especiais para estrangeiros que querem conhecer, de forma detalhada, as plantações e criações das fazendas brasileiras.

O Beautiful Trip Incentivos organiza viagens de incentivo, isto é, viagens prêmios para motivar funcionários de empresas que desejam fidelizar equipes e aumentar vendas. A Beautiful Trip organiza viagens de acordo com o perfil de cada ganhador para aumentar ainda mais a satisfação com relação à viagem.

O Beautiful Trip Rodoviário organiza viagens rodoviárias pelo Brasil. São diversos roteiros para atender viagens escolares e viagens de férias.

Assim, feita uma apresentação sucinta da agência de turismo Beautiful Trip Turismo, expõe-se em seguida a questão da gestão do CRM na empresa.

3.3 O CRM – *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* NA EMPRESA BEAUTIFUL TRIP TURISMO

Esta seção irá expor os resultados da pesquisa primária, de acordo com o que foi observado pela autora (pesquisa de observação) na empresa estudada e de acordo com os resultados da pesquisa qualitativa (entrevista direta com perguntas abertas semi-estruturadas e aplicação de um questionário à proprietária da Beautiful Trip Turismo). Ao início da entrevista, foi entregue à entrevistada uma ficha síntese

(apêndice 1) contendo o objetivo da pesquisa. Foi elaborado um roteiro para ordenar logicamente a entrevista (apêndice 2) e um questionário com perguntas fechadas de múltipla escolha (apêndice 3)¹³; no entanto, tal roteiro foi elaborado de forma a ser flexível, dando um caráter de conversa informal à pesquisa (DENCKER, 2000, p. 104), visando, assim, alcançar de forma mais ampla os objetivos previstos. Os resultados serão expostos em seguida.

Primeiramente serão expostas as respostas das perguntas abertas. Abaixo segue a resposta da proprietária da empresa sobre as estratégias adotadas diante da competitividade (informação verbal):

A nossa estratégia é fazer parcerias com outras empresas para baratear o nosso preço para o cliente. Como estou trabalhando com turismo há muito tempo (de empresa são mais de 10 anos, e como funcionária de agência de turismo são mais de 20 anos), tenho feito muitos amigos com o pessoal de hotel, companhia aérea, operadoras, e por isso sempre consigo mais desconto, cortesia, mais vantagens para o cliente, do que os meus concorrentes. E esta minha fama aliada ao meu bom atendimento tem dado resultado, e até tem provocado uma certa inveja nas outras agências.

Na tentativa de assegurar a fidelização da clientela, a empresa se preocupa em telefonar para o cliente em potencial (para saber se ele recebeu os orçamentos solicitados, o que ele achou dos valores e serviços, se quer receber a visita de algum vendedor ou se quer marcar um horário para ser atendido na agência) e em mandar mala direta em ocasiões especiais como Natal/ Final de Ano e aniversário para os clientes que já utilizaram os serviços da agência.

Segundo a proprietária da agência os fatores que podem melhorar o contato com o público são: atendimento em cabines individualizadas, maior rapidez na resposta a solicitações dos clientes (tanto por telefone quanto por *e-mail*) e funcionários fiéis (pouca rotatividade dos recursos humanos). A proprietária considera o *site* da empresa na *Internet* adequado, várias alterações já foram realizadas nos últimos meses, mas ainda há muito que melhorar.

A partir deste momento serão apresentados os resultados do questionário respondido pela proprietária da agência em entrevista concedida à autora deste projeto.

¹³ As perguntas abertas e o questionário foram baseados em FLECHA (2002).

Segundo a entrevistada, a empresa reconhece a importância de atender às necessidades e desejos dos clientes e pensa principalmente em atingir ampla variedade de mercados e suas necessidades com igual eficácia. No entanto, somente algumas vezes a empresa desenvolve diferentes ofertas e planos de marketing para os diversos segmentos de mercado; e, somente algumas vezes, a empresa considera um sistema de marketing integrado (fornecedores, concorrentes e clientes) ao planejar os negócios, mas a maior parte de seu esforço está dirigida para a venda e atendimento de seus clientes.

Os seguintes requisitos foram considerados como muito importante para o atendimento ao cliente: conhecer as necessidades do cliente; ser gentil; tratar o cliente pelo nome; oferecer produtos/ serviços de acordo com as preferências do cliente; oferecer informações seguras ao cliente; ser experiente para auxiliar o cliente na escolha de um roteiro; oferecer segurança ao cliente; oferecer reservas/ bilhetes de shows, teatros antes do início da viagem; falar inglês; conhecer as informações disponibilizadas pela agência; saber trabalhar sobre pressão; retornar as solicitações do cliente (telefonema, *e-mail*, *fax*). Foram considerados como importante os requisitos oferecer opções de produtos/ serviços ao cliente, oferecer opções de viagens e ser bilíngüe. Já os requisitos ter um histórico das preferências do cliente e oferecer contatos para o cliente nas cidades de destino foram considerados como pouco importantes para o atendimento ao cliente.

Os fatores muito importantes que influenciam a compra de serviços na agência são: atendimento personalizado; confiabilidade (garantia da qualidade da viagem oferecida ser a real); qualidade da informação; agilidade na entrega dos produtos/ serviços; disponibilidade para solucionar imprevistos; cortesia no atendimento; tradição e garantia da qualidade de produtos/ serviços. Os fatores importantes são: variedade de oferta de produtos/ serviços; comodidade; preço e formas de pagamento. Os fatores pouco importantes (que menos influenciam a venda) são a agilidade da informação e o material informativo.

A agência oferece treinamento, reciclagem e/ ou atualização para os colaboradores anualmente e o principal tema abordado é vendas.

A empresa disponibiliza aos colaboradores os seguintes recursos para obtenção de informações turísticas a serem ofertadas ao cliente: aparelho de vídeo,

aparelho televisor, folhetos informativos e *folders*, cartazes e *posters*, mapas, *Internet*, sistema de reservas *on line*, aparelho de *fax*, telefone, enciclopédias e dicionários, guias de viagem (brochuras), jornais e revistas. Também é disponibilizado aos colaboradores um banco de dados físico, isto é, um arquivo com informações de turismo que é atualizado sem uma frequência de tempo definida.

Os meios utilizados para o acompanhamento da venda são telefonemas e envio de *e-mail* e a única abordagem pós-venda é feita por telefone (e não se aplica nenhum tipo de questionário e as informações obtidas destes telefonemas não são inseridas no banco de dados dos clientes).

Os equipamentos disponíveis visando o atendimento eficiente ao cliente são telefone, computadores com acesso a *Internet*, sistema de reserva *on line* e *e-mail*, e *fax*.

A agência não contrata pesquisas para conhecer o cliente/ mercado, mas às vezes (semestralmente) consulta pesquisas divulgadas nos meios de comunicação com o objetivo de identificar o perfil dos londrinenses que viajam e novos nichos de mercado.

A empresa utiliza como meios de propaganda da agência e seus serviços a *Internet*, inserção em folhetos gerais e confecciona um *folder* próprio; como meios de promoção de venda utiliza mala direta e convênios com empresas, associações, e outros; faz venda pessoal através de um promotor de vendas, e mantém contato com a imprensa.

As principais necessidades da empresa no momento são redução de custos e aumento da produtividade, e a estratégia atual de gestão do relacionamento com o cliente não é clara e bem definida, em termos de posicionamento e proposta de valor ao cliente.

De acordo com o exposto neste capítulo, pode-se agora apresentar a análise dos resultados obtidos nas pesquisas realizadas, de maneira a possibilitar um diagnóstico do CRM na empresa Beautiful Trip Turismo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS REALIZADAS

A partir da necessidade de se definir CRM – *Customer Relationship Management* e quais suas estratégias de ações, para então se perceber como este modelo de gestão do relacionamento com o cliente está inserido na realidade da empresa objeto de estudo, foram realizadas pesquisas do tipo primária e secundária.

Este capítulo se divide da seguinte forma: em primeiro lugar serão expostas algumas considerações sobre os resultados da pesquisa secundária (bibliográfica e documental), apontando os principais aspectos da relação entre gestão do relacionamento com o cliente e agências de turismo.

Por último, serão apresentadas considerações sobre a situação encontrada na empresa objeto de estudo, isto é, a análise de como é desenvolvido o CRM.

4.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS DAS PESQUISAS SECUNDÁRIAS

Primeiramente, é importante ressaltar que as pesquisas bibliográfica e documental serviram para embasar este projeto como um todo, abrangendo diferentes trechos de cada um dos capítulos que o formam.

Através da pesquisa bibliográfica e documental, percebeu-se que o CRM é tratado de forma diversa, ou com visões distintas de acordo com o autor analisado. A divergência mais marcante é quanto à confusão entre CRM e Marketing de Relacionamento. Alguns autores consideram que os dois termos anteriores são sinônimos, outros distinguem em Marketing de Relacionamento e CRM – *Customer Relationship Management* (ou seja, Gestão do Relacionamento com o Cliente).

Através das pesquisas bibliográficas percebeu-se que a questão de CRM em agências de turismo é pouco trabalhada na literatura existente. Muito pouco sobre CRM e turismo, e mais especificamente de CRM em agências de turismo, foi encontrado, porém há algumas teses de doutorado a respeito, o que indica que esta é uma questão relevante e que está começando a chamar a atenção de

pesquisadores. No entanto, vale observar que a literatura encontrada sobre CRM e serviços pode ser utilizada para embasar o caso em turismo.

A seguir serão expostos o diagnóstico e avaliação acerca do que foi levantado através da entrevista e das observações da autora, em relação à teoria encontrada.

4.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS DA PESQUISA PRIMÁRIA

Este capítulo visa diagnosticar como o conceito de CRM - *Customer Relationship Management* é aplicado na empresa Beautiful Trip Turismo, de acordo com a teoria encontrada sobre o assunto. Desta forma, será possível sugerir mudanças em seguida.

As seguintes hipóteses foram confirmadas: a empresa desenvolve ações de CRM, porém as ações estão mal dimensionadas e não são operacionalizadas constantemente e corretamente. Não há uma estratégia atual de marketing de relacionamento com o cliente clara e bem definida e também há contradições entre o que a empresa considera importante e que atitudes ela toma, pois falta um conhecimento maior sobre técnicas de gestão na área estratégica da empresa.

A empresa pensa principalmente em atingir ampla variedade de mercados e suas necessidades com igual eficácia, mas não em atender às necessidades e desejos de mercados bem definidos, escolhidos para um crescimento a longo prazo e com potencial de lucro, por isso apenas algumas vezes desenvolve diferentes ofertas e planos de marketing para os diversos segmentos de mercado em que atua. Desta forma, a empresa desperdiça recursos por não focar a propaganda e a promoção de venda nos diferentes grupos de clientes.

Um ponto extremamente negativo da gestão do relacionamento com o cliente é o fato da empresa reconhecer a importância de atender as necessidades e desejos dos clientes, mas considerar pouco importante ter um histórico das preferências do cliente em seu banco de dados (que só é utilizado para guardar endereços e telefones de contato); pois esta atitude da empresa vai absolutamente

contra os argumentos de KUMAR (explicitados no capítulo 2) que afirma que é através dos bancos de informações de clientes que as empresas podem identificar quem são eles, suas preferências de viagem e história de viagem.

No entanto, requisitos importantes para o atendimento dos clientes com qualidade foram considerados relevantes pela entrevistada, como ser gentil, tratar o cliente pelo nome, entre outros, o que sinaliza que a empresa está disposta a tratar bem o seu cliente e, como já foi dito anteriormente, essa atenção tem muitas vezes também um importante papel psicológico (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 256).

Estes requisitos que a empresa considera importantes para o atendimento ao cliente interferem positivamente nos fatores que influenciam a compra de serviços turísticos na empresa; então, com relação ao atendimento aos clientes, a empresa tem tido um cuidado especial. Um ponto negativo, entretanto, é o fato da agilidade de se passar a informação não representar um fator que influencie a venda; as informações como respostas por *e-mail* ou por telefone devem ser passadas para o cliente da forma mais ágil possível.

Os treinamentos, reciclagem e atualização para os colaboradores não ocorrem muito freqüentemente e o único assunto mais abordado é vendas. Isto representa uma contradição porque para aumentar as vendas, os colaboradores necessitam também de noções de marketing e principalmente de noções de atendimento ao público. Já que a empresa considera o atendimento aos clientes muito importante, este tema deveria ser abordado nos treinamentos.

A empresa está bem equipada no que diz respeito aos recursos disponibilizados aos colaboradores para obtenção de informações turísticas e visando o atendimento eficiente ao cliente. É possível fornecer respostas seguras, mas devido ao banco de dados ser físico, não rapidamente. Este pode ser um dos motivos da falta de agilidade das informações. Ainda com relação ao banco de dados, por sua atualização não ser feita com uma freqüência de tempo definida, pode não representar um local seguro de busca de informações.

Ao não proporcionar viagens de reconhecimento (*fam tours*) para os colaboradores a empresa perde uma ótima oportunidade de motivação e de

possibilitar que o agente de viagens venda melhor um produto turístico, pois o conhecimento sobre os produtos permite ao agente transmitir maior segurança, confiabilidade e poder de conhecimento ao efetuar as vendas, fatores que são fundamentais na prestação de serviços, e que favorecem a conclusão de negócios e a fidelização dos clientes (TOMELIN, 2001, p. 112).

O acompanhamento da venda é realizado apenas por telefonemas e envio de *e-mail*, e as informações obtidas destes meios não são armazenadas no banco de dados dos clientes; desta forma, informações relevantes sobre seus hábitos de compra e/ ou porque determinada compra não foi finalizada podem se perder. Da mesma forma ocorre com as abordagens de pós-venda. Somente telefonemas são feitos, mas que não agregam nada para as futuras tomadas de decisão da empresa porque as informações ficam retidas exclusivamente com o vendedor.

Outra contradição é o fato da agência reconhecer a importância de atender às necessidades e desejos dos clientes, mas não contratar pesquisas específicas para conhecer o cliente e o mercado, apenas consultar o que é divulgado não atinge o mesmo objetivo.

Há falhas nos meios utilizados na promoção da agência e de seus serviços e por isso a empresa perde vários pontos de contato com os clientes.

As principais necessidades da empresa no momento são aumento da produtividade e redução de custos, mas a empresa não considera a melhora da qualidade de serviços como um dos meios de alcançar aquelas necessidades.

O *site* da empresa na *Internet* é interessante por disponibilizar uma forma de cadastro do cliente, mas para o cliente isto não representa nada, pois não há uma reação da empresa, isto é, envio de *newsletter* ou promoções por *e-mail* ou qualquer outra atividade.

Feitas as devidas apresentações teóricas e as análises acerca do CRM na agência de turismo em questão, o próximo capítulo tratará sobre o produto final deste trabalho: as sugestões de CRM para a empresa Beautiful Trip Turismo.

5 CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT EM AGÊNCIAS DE TURISMO: SUGESTÕES PARA A EMPRESA BEAUTIFUL TRIP TURISMO

Este capítulo apresenta sugestões de adequação do desenvolvimento do CRM – *Customer Relationship Management* à realidade da empresa Beautiful Trip Turismo visando o aumento da qualidade do atendimento ao cliente.

5.1 CONSIDERAÇÕES PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE NA EMPRESA BEAUTIFUL TRIP TURISMO

Inicialmente a agência deve ter a preocupação de seguir as etapas para a implantação de estratégias para o CRM. A primeira delas é analisar os requisitos do negócio, isto é, analisar a empresa e o mercado, como ela quer se relacionar com seus clientes, qual filosofia CRM melhora sua competitividade, quais os recursos disponíveis.

A segunda etapa é definir as estratégias para o CRM, ou seja, definir as estratégias para identificar os clientes, diferenciá-los em grupos homogêneos, proporcionar formas da empresa interagir com eles e personalizar o serviço.

A terceira etapa é desenvolver processos: analisar e reestruturar os processos organizacionais para suportar as estratégias definidas na etapa anterior.

A quarta etapa é selecionar e implantar a tecnologia que será utilizada para a gestão do relacionamento com o cliente. Esta tecnologia deve ser customizada de acordo com as necessidades da empresa.

A quinta etapa é proporcionar treinamento aos colaboradores. A empresa, também, não deve economizar em treinamento para comunicar a estratégia de CRM a todos da empresa e definir um plano de remuneração e incentivos alinhado com a estratégia.

A sexta e última etapa é desenvolver medidas para avaliação da estratégia para o CRM. Deve-se desenvolver um plano de medidas de resultado considerando

as perspectivas dos clientes, da mudança organizacional, dos processos, da informação e da tecnologia.

Desta forma, deve-se definir um plano anual e de longo prazo de gestão do relacionamento com o cliente, com delimitação do público-alvo, dos mercados-alvo e dos clientes-chave, formar grupos de clientes para receber o mesmo tipo de comunicação, programar pontos de contato com os clientes e determinar um gerente de relacionamento com o cliente.

Na sequência serão indicadas sugestões de CRM para a empresa objeto de estudo deste projeto.

5.2 SUGESTÕES DE CRM – *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* PARA A EMPRESA BEAUTIFUL TRIP TURISMO

As estratégias de CRM da empresa estudada devem ser repensadas de acordo com as recomendações que são apresentadas abaixo.

O banco de dados dos clientes deve guardar um histórico de cada cliente com informações relativas às necessidades, preferências, reclamações, entre outros; deve ser usado para o acompanhamento da venda e pós-venda e todas as informações obtidas nestes processos devem ser inseridas neste banco de dados.

Cada colaborador deve fazer uma análise informal do *feedback* recebido do cliente durante o acompanhamento da venda através do envio de questionário para avaliação junto com a passagem e/ ou hospedagem e todas as informações devem ser inseridas no banco de dados.

Da mesma forma como no acompanhamento da venda, cada colaborador deve fazer uma análise informal do *feedback* recebido do cliente no processo de pós-venda através do envio de carta e/ ou *e-mail* de boas vindas, envio de questionário para avaliação dos serviços prestados, além de telefonema ao cliente para perguntar como foi a viagem.

A agência deve oferecer treinamento, reciclagem e atualização para os seus colaboradores com uma periodicidade semestral, no mínimo, ou a qualquer tempo

quando necessário. Temas como noções de marketing, de atendimento superior ao público, de administração de agências de turismo e viagens e, principalmente, noções de CRM devem ser abordados.

A empresa deve proporcionar viagens de reconhecimento (*fam tours*) para seus colaboradores, como fator de motivação e também para que o agente de viagens venda melhor os produtos e serviços que a empresa oferece. Este e outros fatores de motivação devem ser oferecidos também como uma forma de fidelizar o colaborador.

O banco de dados com informações turísticas deve ser disponibilizado para os colaboradores também na versão informatizada, isto é, um banco de dados no computador, de forma a agilizar as informações para os clientes. Os bancos de dados (físico e informatizado) devem ser atualizados de acordo com uma frequência de tempo definida ou conforme a necessidade, para que os agentes possam confiar nas informações contidas neles.

A empresa deve contratar uma pesquisa (específica e de acordo com as necessidades da empresa) para conhecer o mercado em que atua. A realização desta pesquisa deve ocorrer anualmente, mas a consulta a pesquisas realizadas por outras organizações pode ser mensalmente. A pesquisa deve objetivar, entre outros, identificar o perfil do cliente (demanda), identificar a imagem da agência no mercado (seu posicionamento), identificar a qualidade percebida dos serviços oferecidos pela empresa, avaliar os preços cobrados, avaliar os concorrentes e a satisfação do consumidor.

A empresa deve pensar urgentemente em criar cartões de desconto, cartões de fidelidade/ VIP, criar concursos, realizar sorteios e em oferecer preços promocionais para clientes antigos ou cortesias, e patrocínio de eventos ou programações especiais para os clientes.

O envio de mala direta deve ser segmentado de acordo com cada grupo de clientes. A empresa deve diversificar o tema da mala direta, não enviar apenas cartões de Natal e aniversário (a mala direta deve surpreender o cliente); o material enviado em mala direta deve ser personalizado e deve conter o nome do destinatário e, se possível, deve ter a assinatura das pessoas que trabalham na

agência, ou, pelo menos, das pessoas com as quais o cliente tem maior contato. Juntamente com o envio da mala direta, a empresa pode aproveitar para realizar algum tipo de promoção de venda, como fornecer cartão de desconto ou cupom para sorteio, divulgar concursos, oferecer cartão VIP.

A empresa deve investir em *folders* já que este é um fator que atualmente tem pouca importância em influenciar a compra na agência. Ela deve enviar constantemente materiais impressos e/ ou *e-mails (newsletters)* com divulgação de serviços, pacotes turísticos, promoções e notícias de turismo em geral visando atrair a atenção do cliente para a agência.

O *site* da empresa na *Internet* deve disponibilizar as informações em pelo menos mais um idioma, de preferência o inglês ou o espanhol; o cadastro de clientes pelo *site* deve reverter em algum benefício para o cliente como, por exemplo, oferecer alguma cortesia ou desconto especial ao cliente que se cadastrou pelo *site*; e, também, deve disponibilizar maior divulgação de preços e promoções.

A empresa deve pensar em um processo de recuperação de clientes perdidos: o que fazer em caso de perda de um cliente de valor e como convencê-lo a voltar para a empresa.

Visando oferecer um atendimento ainda mais personalizado, a empresa deve investir em modificar o *layout* do espaço físico da agência, disponibilizando cabines individualizadas de atendimento para proporcionar maior conforto e bem estar ao cliente.

5.3 INDICAÇÃO DO GESTOR DO CRM – *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* NA EMPRESA BEAUTIFUL TRIP TURISMO

Um gerente de CRM deve ser definido a fim de gerenciar as atividades desenvolvidas na empresa.

5.4 TEMPO DE EXECUÇÃO

As estratégias de CRM devem ser constantemente analisadas, avaliadas e modificadas de acordo com o gestor de CRM da agência. As ações de CRM propostas devem ocorrer continuamente, com a devida avaliação pelo gestor da área.

6 SÍNTESE E RECOMENDAÇÕES

O tema deste projeto foi escolhido devido a sua importância para a gestão de empresas na atualidade e devido à necessidade da empresa Beautiful Trip Turismo melhorar a qualidade do atendimento aos clientes. Então, notou-se que estudar o tema “Estratégias de CRM em agências de turismo” seria viável.

O levantamento bibliográfico foi difícil em partes, já que há muita literatura sobre marketing de relacionamento e CRM, mas pouco foi encontrado sobre estratégias de CRM em organizações turísticas ou, mais especificamente, em agências de viagens e turismo. O material encontrado sobre CRM é bastante ambíguo devido à confusão entre os termos CRM e marketing de relacionamento. Neste estudo, percebeu-se que a gestão do relacionamento com o cliente (CRM – *Customer Relationship Management*) faz parte do Marketing de Relacionamento, que engloba também as relações com os fornecedores e com os distribuidores.

Além destes itens anteriores, neste trabalho também foi considerada a bibliografia sobre turismo (mercado turístico, oferta e demanda, canais de distribuição e agências de viagens), marketing, marketing de serviços e marketing turístico. Toda esta pesquisa fundamentou a análise de como o CRM é desenvolvido na empresa objeto de estudo e a formulação das sugestões.

Outro ponto relevante sobre este estudo é no que diz respeito às dificuldades de implantação de um programa tão abrangente e intenso, já que envolve todos os diferentes departamentos da empresa e seus colaboradores e tenta modificar comportamentos humanos para obter um crescimento sustentável. Os resultados de um programa de CRM estão diretamente relacionados com a conscientização e mobilização total dos funcionários da empresa para tornar realidade as mudanças propostas.

Por fim, pode-se afirmar que este projeto técnico permitiu à autora desenvolver sua habilidade de análise crítica sobre áreas de gestão empresarial até então pouco conhecidas pela mesma. No entanto, este trabalho não esgota o tema. Recomendam-se pesquisas futuras como, por exemplo, formas de operacionalizar

as sugestões na empresa Beautiful Trip Turismo, além de mecanismos de controle e avaliação das mesmas.

REFERÊNCIAS

ACERENZA, M. A. **Administração do Turismo: conceituação e organização**. v. 1. Bauru: EDUSC, 2002.

ANSARAH, M. G. dos R. (Org.). **Turismo: segmentação de mercado**. São Paulo: Futura, 1999.

BENI, M. C. **Análise Estrutural do Turismo**. 3 ed. rev. e amp. São Paulo: Senac, 2000.

BRASIL. Decreto-lei n. 84.934, de 21 de julho de 1980. Dispõe sobre as atividades e serviços das Agências de Turismo, regulamenta o seu registro e funcionamento e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 21 jul. 1980. Seção 1, pt. 14.482/7. Disponível em: <<http://institucional.turismo.gov.br>> Acesso em: 26 maio 2006.

BROWN, S. A. **CRM – Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo do e-Business**. São Paulo: MakronBooks do Brasil, 2001. (Original Inglês, 2000).

COBRA, M. H. N. **Marketing de Turismo**. São Paulo: Cobra, 2001.

COOPER, C. et al. **Turismo, princípios e práticas**. trad. Roberto Cataldo Costa. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FLECHA, A. C. **O impacto das novas tecnologias nos canais de distribuição turística: um estudo de caso em agência de viagens**. Florianópolis: UFSC, 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?3275>> Acesso em: 14 fev. 2006.

KOTLER, P. **Administração em Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. trad. Ailton Bonfim Brandão. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

LICKORISH, L. J.; JENKINS, C. L. **Introdução ao Turismo**. trad. Fabíola Vasconcelos. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. trad. de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MIDDLETON, V. T. C.; CLARKE, J. **Marketing de turismo: teoria e prática**. trad. (da 3 ed.) Fabíola Vasconcelos. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MONTEJANO, J. M. **Estrutura do Mercado Turístico**. trad. Andréa Favano. 2 ed. São Paulo: Roca, 2001.

MOTA, K. C. N. **Marketing turístico: promovendo uma atividade sazonal**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, A. P. **Turismo e desenvolvimento: planejamento e organização**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

RUSCHMANN, D. van de M. **Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio-ambiente**. Campinas: Papirus, 1997.

SCHWEITZER, A. **Pressupostos para o Gerenciamento de Soluções de CRM (Customer Relationship Management)**. Florianópolis, 2004. 180 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?5733>> Acesso em: 15 fev. 2006.

SWIFT, R. Ron Swift comments on Decision Support and CRM. **DSSResources.COM**. Entrevista concedida a Dan J. Power em 11 jul. 2003. Disponível em: <<http://dssresources.com/interviews/swift/swift11072003.html>> Acesso em: 5 abr. 2006.

TOMELIN, C. A. **Mercado de agências de viagens e turismo: como competir diante das novas tecnologias**. São Paulo: Aleph, 2001.

VAZ, G. N. **Marketing Turístico: receptivo e emissivo: um roteiro estratégico para projetos mercadológicos públicos e privados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

WRIGHT, P., KROLL, M. J., PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. trad. Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

DOCUMENTOS CONSULTADOS

DENCKER, A. de F. M. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo**. 2 ed. São Paulo, Futura, 1998.

LAGE, B. H.; MILONE, P. C. **Economia do Turismo**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de Relacionamento**. trad. Luiz Liske. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

ZARDO, E. F. **Marketing aplicado ao turismo**. São Paulo: Roca, 2003.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE 1 - FICHA SÍNTESE DO ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Prezada Senhora,

Esta entrevista pretende levantar informações sobre como é planejado / trabalhado o CRM – Customer Relationship Management na agência de turismo em que atua através de perguntas abertas e aplicação de um questionário. Através deste levantamento será possível elaborar as propostas de ação que irão compor a Monografia de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Empresarial da Universidade Federal do Paraná.

Agradeço suas respostas honestas e sinceras.

Sua opinião é muito importante!

Contato: Débora Mortari Gimenes – (41) 9986-7912 – deboragimenes@yahoo.com.br

APÊNDICE 2 – ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Perguntas Abertas:

- 1. Quais as estratégias adotadas diante da competitividade?**
- 2. Quais são as ações para assegurar a fidelização da clientela?**
- 3. Que fatores podem melhorar o contato com o público?**
- 4. Dê a sua opinião sobre a página da empresa na Internet.**

APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO

Questionário:

01. A empresa reconhece a importância de atender às necessidades e desejos dos clientes?

- () Sim
() Não
() Parcialmente

02. Assinale a situação que mais ocorre na empresa.

- () A empresa pensa principalmente em termos das vendas atuais de novos produtos/ serviços do ponto de vista do comprador;
() A empresa pensa principalmente em atingir ampla variedade de mercados e suas necessidades com igual eficácia;
() A empresa pensa em atender às necessidades e desejos de mercados bem definidos, escolhidos para um crescimento a longo prazo e com potencial de lucro.

03. A empresa desenvolve diferentes ofertas e planos de marketing para os diversos segmentos de mercados?

- () Não
() Algumas vezes
() Quase sempre

04. A empresa considera um sistema de marketing integrado (fornecedores, concorrentes e clientes) ao planejar seus negócios?

- () Não. A empresa se concentra em vender e atender os seus clientes habituais;
() Algumas vezes. A empresa considera seus intermediários, embora a maior parte de seu esforço seja dirigida para a venda e atendimento de seus clientes;
() Sim. A empresa analisa todo o sistema de marketing, reconhecendo as ameaças e oportunidades geradas por mudanças em qualquer parte do sistema.

05. Assinale, no quadro abaixo, os requisitos que você acredita fundamentais para o atendimento ao cliente:

MI	Muito Importante	PI	Pouco Importante
I	Importante	TSI	Totalmente Sem Importância

	MI	I	PI	TSI
Conhecer as necessidades do cliente				
Ser gentil				
Tratar o cliente pelo nome				
Ter um histórico das preferências do cliente				
Oferecer produtos/ serviços de acordo com as preferências do cliente				
Oferecer opções de produtos/ serviços para o cliente				

Oferecer informações seguras ao cliente				
Ser experiente para auxiliar o cliente na escolha de um roteiro				
Oferecer opções de viagens				
Oferecer segurança ao cliente				
Oferecer contatos para o cliente nas cidades de destino				
Oferecer reservas/ bilhetes de shows, teatros, antes do início da viagem				
Falar inglês				
Conhecer as informações disponibilizadas pela agência				
Saber trabalhar sobre pressão				
Retornar as solicitações do cliente (telefonema, e-mail, fax)				
Ser bilíngüe (inglês, espanhol)				

06. Assinale, no quadro abaixo, os fatores que influenciam a consulta/ compra de serviços turísticos da agência em que você atua.

MI	Muito Importante	PI	Pouco Importante
I	Importante	TSI	Totalmente Sem Importância

	MI	I	PI	TSI
Atendimento personalizado				
Confiabilidade - Garantia da qualidade da viagem oferecida ser a real				
Agilidade da informação				
Qualidade da informação				
Agilidade na entrega dos produtos/ serviços				
Variedade de oferta de produtos/ serviços				
Comodidade				
Preço				
Formas de pagamento				
Material informativo				
Disponibilidade para solucionar imprevistos				
Cortesia no Atendimento				
Tradição				
Garantia da qualidade de produtos/ serviços				

07. A agência oferece treinamento, reciclagem e/ ou atualização para os colaboradores?

() Sim () Não

08. Qual a periodicidade que o treinamento é aplicado?

() quinzenal () mensal () semestral
 () anual () outros _____

09. Quais são os principais temas abordados no treinamento?

- ☐ () Noções de administração de agências de viagens
- ☐ () Marketing
- ☐ () Vendas
- ☐ () Tarifas e emissão internacional
- ☐ () Sistemas de Reserva
- ☐ () Geografia turística
- ☐ () Atendimento ao público
- ☐ () outros (relacionar) _____

10. Assinale abaixo os recursos disponibilizados aos colaboradores para obtenção de informações turísticas a serem ofertadas ao cliente:

- ☐ () Vídeo
- ☐ () Televisor
- ☐ () Folhetos informativos/ *folders*
- ☐ () Cartazes/ *posters*
- ☐ () Mapas
- ☐ () Internet
- ☐ () Sistema de reservas *on line*
- ☐ () Fax
- ☐ () Telefone
- ☐ () Enciclopédias/ dicionários
- ☐ () Viagens de reconhecimento (*fam tours*)
- ☐ () Guias de viagem (brochuras)
- ☐ () *Slides*
- ☐ () Jornais
- ☐ () Outros (especifique) _____

11. Qual dos meios abaixo é disponibilizado para uso dos colaboradores na busca por informações de turismo?

- ☐ () banco de dados informatizado (computador)
- ☐ () banco de dados físico (arquivo)
- ☐ () ambos
- ☐ () nenhuma das anteriores

12. Com qual frequência é feita a atualização/ manutenção destas informações?

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> () diariamente | <input type="checkbox"/> () semanalmente | <input type="checkbox"/> () quinzenalmente |
| <input type="checkbox"/> () mensalmente | <input type="checkbox"/> () não tem uma frequência definida | |

13. Relacione, abaixo, qual é o meio utilizado para o acompanhamento da venda ao cliente?

- ☐ Telefonema
- ☐ E-mail
- ☐ Envio de questionário para avaliação junto com a passagem /hospedagem
- ☐ Todos acima mencionados
- ☐ Nenhum dos acima mencionados
- ☐ Outros (especifique)_____

14. Quais as abordagens pós venda que são aplicadas pela agência em que você atua?

- ☐ Telefonema ao cliente
- ☐ Envio de carta e/ ou e-mail de boas vindas
- ☐ Envio de questionário de avaliação dos serviços prestados
- ☐ Todos acima mencionados
- ☐ Nenhum dos acima mencionados
- ☐ Outros (especifique)_____

15. Assinale abaixo os equipamentos disponíveis visando o atendimento eficiente ao cliente:

- ☐ Telefone
- ☐ Computador (*Internet, Sistemas de reserva on line e E-mail*)
- ☐ Fax
- ☐ Outros (especifique)_____

16. A agência contrata pesquisas para conhecer o cliente/ mercado?

- ☐ sim ☐ não ☐ às vezes

17. A agência consulta pesquisas para conhecer o cliente/ mercado?

- ☐ sim ☐ não ☐ às vezes

18. Qual é a periodicidade da realização e/ ou consulta de pesquisas?

- ☐ diariamente ☐ mensalmente ☐ semestralmente ☐ anualmente

19. Qual o conteúdo (objetivo) da realização e/ ou consulta de pesquisas?

- ☐ identificar o perfil do cliente (demanda)
- ☐ identificar a imagem da agência no mercado (posicionamento)
- ☐ identificar a qualidade percebida dos produtos/ serviços oferecidos pela empresa (oferta)
- ☐ avaliação de preços
- ☐ avaliação da concorrência

() satisfação do consumidor

() outros. Citar: _____

20. Quais os meios utilizados na promoção da agência e seus serviços? (marque com X aqueles utilizados)

PROPAGANDA		PROMOÇÃO DE VENDA	
Internet		Preços promocionais	
Cinema		Concursos	
Televisão		Cartões de desconto	
Vídeo		Cortesias	
Rádio AM		Comissão para guias/ taxistas	
Rádio FM		Mala direta	
Revistas Nacionais		Brindes	
Revistas Internacionais		Patrocínios	
Mapas/ Folhetos		Exposição, feiras, eventos...	
Guias/ Panrotas		Convênios (empresas, associações, outros)	
Folder da agência		Bônus	
Placas luminosas		Outros	
Jornais e suplementos			
Encartes de jornais			
Cartazes de loja			
Jornais de Clubes/ Associações			
Cartazes de rua			
Faixas de rua			
Outros			

VENDA PESSOAL		RELAÇÕES PÚBLICAS	
Telemarketing		Contatos com imprensa	
Promotor de vendas		Convites especializados	
Contato com operadoras		Cartões VIP/ Fidelidade	
Outros		Cortesias à imprensa	
		SAC – Serv. Atend. Cliente	
		Fam Tours	
		Publicidade	
		Outros	

22. Quais são as principais necessidades da empresa no momento?

() Melhora da qualidade de serviços

() Redução de custos

() Aumento da produtividade

() Aumento do negócio

() Diversificação

23. Como é a estratégia atual de marketing de relacionamento com o cliente (segmentação, posicionamento e proposta de valor ao cliente)?

- ☐ Não é clara
- ☐ É clara e representa uma continuação da estratégia da empresa
- ☐ É clara, inovadora baseada em dados e bem equilibrada